

УДК 332.87

DOI: 10.26140/anie-2021-1001-0034

**УПРАВЛЕНИЕ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ УПРАВЛЯЮЩИХ КОМПАНИЙ  
В СФЕРЕ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА:  
СПОСОБЫ И ИХ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ**

© Автор(ы) 2021

SPIN: 9156-7275

AuthorID: 516762

**КИСЛИЦЫНА Лариса Викторовна**, кандидат экономических наук,  
доцент кафедры финансов и финансовых институтов

**ГУЩИНА Елена Валерьевна**, магистрант кафедры финансов  
и финансовых институтов

**ПОЗДНЯКОВА Дарья Васильевна**, магистрант кафедры финансов  
и финансовых институтов

*Байкальский государственный университет*

*(664003, Россия, Иркутск, улица Ленина, 11, e-mail: darya.zemskova.1996@gmail.com)*

**Аннотация.** На современном этапе в условиях рыночной нестабильности происходит снижение объема финансовых ресурсов у многих компаний. На фоне этого с целью повышения эффективности работы компаний любой сферы, в первую очередь, необходимо обратить внимание на процесс управления финансовыми (денежными) потоками исходя из специфики их деятельности. Источником входящих потоков управляющих компаний ЖКХ являются платежи населения за коммунальные, жилищные, прочие услуги и капитальный ремонт, что является обязательными платежами и взносами. Таким образом, входящие потоки являются основополагающими и формируют доходную часть всего оборота компании. Названные компании, деятельность которых связана с работой с населением, испытывают постоянные трудности в части обеспечения сбалансированности денежных потоков. Современное состояние дел усугубляется кризисными явлениями в экономике, вызванными коронавирусом и, как следствие, снижением платежеспособности населения. Сбалансированность денежных потоков на практике достигается с помощью грамотно организованного менеджмента, применением методов, отвечающим современным реалиям. В частности, актуальность приобретает паритетный стиль управления, при котором имеет место баланс интересов всех участников финансовых отношений.

**Ключевые слова:** жилищно-коммунальное хозяйство, жилищный фонд, управляющая компания, дебиторская задолженность, денежные потоки, сбалансированность, паритетное управление.

**RECORDS MANAGEMENT OF MANAGING COMPANIES IN THE SPHERE OF HOUSING  
AND COMMUNAL SERVICES: METHODS AND THEIR EFFECTIVENESS**

© The Author(s) 2021

**KISLITSYNA Larisa Victorovna**, candidate of economical science, associate professor  
of the department of «Finance and financial institutions»

**GUSHCHINA Elena Valerievna**, master student of the department  
of «Finance and financial institutions»

**POZDNYAKOVA Darya Vasilievna**, master student of the department  
of «Finance and financial institutions»

*Baikal State University*

*(664003, Russia, Irkutsk, street Lenin, 11, e-mail: darya.zemskova.1996@gmail.com)*

**Abstract.** At the present stage, in conditions of market instability, the volume of financial resources of many companies is decreasing. Against this background, in order to improve the efficiency of companies in any sphere, first of all, it is necessary to pay attention to the process of managing financial (cash) flows based on the specifics of their activities. The source of incoming flows of housing and communal services management companies are payments by the population for utilities, housing, other services and major repairs, which are mandatory payments and contributions. Thus, incoming flows are fundamental and form the revenue side of the company's total turnover. These companies, whose activities are related to work with the population, experience constant difficulties in terms of ensuring a balance in cash flows. The current state of affairs is aggravated by the crisis in the economy caused by the coronavirus and, as a result, a decrease in the population's ability to pay. The balance of cash flows in practice is achieved with the help of well-organized management, using methods that meet modern realities. In particular, the parity management style, in which there is a balance of interests of all participants in financial relations, is gaining relevance.

**Keywords:** housing and communal services, housing stock, management company, accounts receivable, cash flows, balance, parity management.

*Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами.*

Бесспорна актуальной является проблема сбалансированности денежных потоков для управляющих компаний сферы жилищно-коммунального хозяйства, поскольку ее решение тесным образом связано с востребованностью дебиторской задолженности, качество которой как правило низкое. Долги потребителей перед компаниями в динамике возрастают, что в конечном итоге, приводит к возникновению долгов управляющих компаний перед поставщиками и, следовательно, к снижению уровня рентабельности. В этих условиях основным способом повышения эффективности деятельности компаний сферы ЖКХ является поиск новых подходов при разработке политики управления дебиторской задолженностью. Снижение уровня этого актива в динамике и повышение его качества формируют условие для

их устойчивого экономического развития.

*Анализ последних исследований и публикаций, в которых рассматривались аспекты этой проблемы и на которых обосновывается автор; выделение неразрешенных ранее частей этой проблемы.*

Вопросы, касающиеся функционирования финансов в сфере ЖКХ часто являются объектом внимания ученых. Развитие этой сферы бизнеса изучается во всех аспектах: от формирования отчетности как информационной базы, отражающей состояние финансов, до внедрения современных подходов управления [1-5]. Тесная связь компаний ЖКХ и, в том числе, управляющих компаний с финансами домохозяйств, ставит в частую зависимость состояние их оборотного капитала от платежеспособности населения и их финансовой дисциплины [6, 7]. Проблематика формирования дебиторской задолженности и ее востребованность является для управляющих

компаний первостепенной, поскольку определяет в свою очередь уровень их платежеспособности, и также фокусирует взгляд ученых на ее изучении [8-16]. При этом считаем, что в современных условиях, усложняющихся влиянием коронавируса, необходимо обращать внимание на выбор тех методов управления дебиторской задолженностью, которые бы позволили решать эту проблему на условиях паритетного менеджмента.

*Формирование целей статьи (постановка задания).*

Целью настоящего исследования является разработка практических рекомендаций по сокращению дебиторской задолженностью компаний сферы жилищно-коммунального хозяйства, направленных на достижение сбалансированности денежных потоков, поддержание финансовой устойчивости и платежеспособности управляющих компаний.

*Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.*

Как известно, одним из негативных результатов взаимоотношений собственников и управляющих компаний является формирование у последней дебиторской задолженности. Формирование этого актива может послужить причиной недостаточности средств при осуществлении расчетов организации с поставщиками и подрядчиками, бюджетом и сотрудниками компании. Выделяют следующие виды дебиторской задолженности в организациях, занимающихся предоставлением жилищно-коммунальных услуг:

1. Задолженность собственников и нанимателей жилых (нежилых) помещений в многоквартирных домах при несвоевременном внесении платы за услуги ЖКХ.

2. Задолженность бюджетов различных уровней по финансированию организаций данной сферы.

3. Задолженность ресурсоснабжающих организаций по поставке ресурсов после предоплаты.

Наибольшая доля здесь принадлежит задолженности потребителей коммунальных ресурсов в результате невнесения платежей в срок. В отдельные периоды доля такой задолженности может составлять до 90% в общей сумме задолженности.

Несмотря на наличие дебиторской задолженности, управляющая компания не имеет права выбора предоставления услуги, результатом чего на практике являются экономические и финансовые потери.

При разработке политики в части управления задолженностью основной ее целью является максимальное сокращение и доведение до уровня, не превышающего уровня выручки от реализации услуг потребителям, в частности жилым и нежилым помещениям. А значит, у управляющих компаний должен быть разработан некий комплекс мероприятий по управлению дебиторской задолженностью и ее сокращению. Основными мероприятиями, реализуемыми в процессе управления дебиторской задолженностью, являются: мониторинг задолженности, предупреждение снижения качества задолженности, взыскание задолженности в досудебном и судебном порядке.

Реализация тех или иных мероприятий зависит в значительной мере от результативности:

1. формирования кредитной политики, в рамках которой осуществляется анализ задолженности, результатом которого является определение критериев выбора о предоставлении или непредоставлении потребителям отсрочки по расчетам за потребляемые ресурсы и получаемые услуги.

2. инвентаризации и реструктуризации дебиторской задолженности. Инвентаризация дебиторской задолженности может служить одной из мер по управлению долгами организации, в ходе которой осуществляется ежемесячное отслеживание долгов, составление реестров должников с остатками сумм задолженности по лицевым счетам, а также подписание актов сверок с должниками. Реестр должников должен ежемесячно обновляться и отражать последующие оплаты.

Реструктуризация дебиторской задолженности является той мерой, при которой частично или полностью происходит изменение условий договора на некоторое время, согласно которым ранее дебиторами производились оплаты. Реструктуризация проводится с целью предоставления возможности должникам осуществлять платежи ежемесячно с учетом их текущей платежеспособности. Изменение условий договора должно сопровождаться подписанием соглашения между управляющей компанией и должником. Для исполнения новых условий договора чаще всего должником предоставляются гарантии об оплате. Зачастую при неисполнении новых условий договора должником, управляющая компания прибегает к такой мере, как ограничение объема предоставляемых услуг.

В числе способов реструктуризации дебиторской задолженности, которые применяют в практике управляющих компаний можно выделить следующие.

- Отсрочка и рассрочка долга. Отсрочкой называется процедура, при которой оплата переносится на более поздний срок после отгрузки товара. Рассрочка – процедура разделения платежа на более мелкие в течение всего периода оплат.

- Новация. Это способ реструктуризации дебиторской задолженности, при котором прекращаются первоначальные обязательства и формируются новые.

- Перевод долга. Данный способ реструктуризации задолженности предусматривает «перемену лиц» в долге, обязательстве.

- Уступка права требования. Характеризуется переменной лиц, когда первоначальный кредитор, старый кредитор заменяется на другое (третье) лицо, выступающее новым кредитором.

Одним из способов уменьшения размера дебиторской задолженности управляющей организации является цессия. Цессия в данном случае это уступка права требования с потребителей платы за жилищно-коммунальные услуги. С 2019 г. управляющие организации могут передавать право требования только ресурсоснабжающим организациям. В большинстве случаев управляющая организация является в свою очередь должником ресурсоснабжающей организации, поэтому расчет по договору цессии может проводиться путем зачета встречных требований с договором ресурсоснабжения. Таким образом, у управляющей организации снижается еще и кредиторская задолженность, что также положительно влияет на финансовое состояние, сбалансированность денежных потоков.

При этом, некоторые ресурсоснабжающие организации, в случае зачета по договорам, идут на условие бездисконтной оценки дебиторской задолженности и соразмерного зачета с договором ресурсоснабжения, что вызвано следующими причинами:

во-первых, кредиторская задолженность управляющей организации в большинстве случаев оценивается «дешевле» ее дебиторской задолженности, так как по оценке финансового состояния дебиторская задолженность будет составлять большую часть активов компании;

во-вторых, всю невзысканную дебиторскую задолженность, после признания ее невозможной к взысканию, ресурсоснабжающая организация может включить в состав расходов при подаче расчетов тарифов на следующий регулируемый период в службу по тарифам, т.е. возместить себе через утвержденные тарифы в будущих периодах.

Управляющей компании заключение договора цессии по номиналу дебиторской задолженности приносит экономические выгоды в виде: сокращения расходов на взыскание задолженности, исключения расходов по оценке дебиторской задолженности, которая из-за большого количества должников, может быть очень дорогостоящей и ускорения процесса переуступки права требования по сравнению с уступкой с оценкой долгов.

Оценка может занять значительное время. Значимость этого процесса для управляющих компаний определяется тем, что наличие большой кредиторской задолженности перед ресурсоснабжающими организациями является причиной отзыва лицензии в случае проверки контролирующих органов в лице государственной жилищной инспекции.

Формирование эффективной системы оповещения должников является еще одной из мер по работе с задолженностью. Она позволяет снизить объем взысканий задолженности в судебном порядке. Собственники жилых и нежилых помещений по окончании отчетного периода – месяца, получают платежный документ, в котором указаны суммы начислений по жилищным и коммунальным услугам и суммы к оплате за данные услуги. Зачастую, собственники пропускают месяц, другой, оплаты не поступают и накапливаются задолженности. Одним из методов взыскания задолженности в данном случае, используемом у анализируемых управляющих компаний, является расклейка объявлений о должниках на подъездах многоквартирных домов.

Действенным способом оповещения должников о задолженности является личное посещение старшими по подъездам или старшими по домам. Изначально управляющей компанией формируются списки должников с указанием точного адрес (улица, номер дома, номер квартиры), период задолженности и сумма задолженности, далее данные реестры расклеиваются на подъезды и выдаются лично старшим по подъездам или старшим по домам. В последующем выбранный старший совершает поквартирный обход должников, проводит беседы, выявляет причины неоплат и уже после этого сообщает информацию специалистам управляющей компании. В свою очередь, управляющая компания анализирует полученную информацию и принимает решение о выборе той или иной меры дальнейшей работы с задолженностью от подписания соглашения о реструктуризации с установлением удобных для обеих сторон графиков платежей до подачи искового заявления в суд.

Вся информация, направляемая должникам, должна быть максимально точной, полной и содержательной, а также способной максимально быстро повлиять на должника и ускорить оплаты. Более детально она должна содержать следующее: порядок установления тарифов на жилищные и коммунальные услуги, величину тарифа и порядок перерасчет на неполное и некачественное предоставление услуг, размер и срок платежей, информацию о проводимых мерах по снижению задолженности – акции, наличие и размер штрафных санкций, информацию о начисленных пенях, всевозможные способы оплаты, адреса и режимы работы пунктов осуществления платежей.

Непрерывное систематическое оповещение должников о необходимости оплаты должно начинаться сразу при возникновении первых неоплат. Это, как правильно, положительно сказывается на должниках — часто для должников, чья задолженность составляет менее трех месяцев, достаточно уведомления о задолженности, чтобы ее погасить.

Не исключается при управлении задолженностью и введение систем скидок и штрафов. Размер и условия предоставления скидок компаниями определяют самостоятельно. В сфере жилищно-коммунального хозяйства скидки на предоставляемые услуги зависят от условия, когда потребитель оплатил потребляемые услуги раньше того срока, который оговорен в договоре. Штраф представляет собой денежное взыскание, применяемое в качестве меры наказания. Для применения данной меры в договоре должны быть прописаны условия по взысканию штрафа. Применение данной меры также предполагает начисление пеней, которые можно считать компенсацией по понесенным потерям управляющих компаний. Согласно статьи 155 части 14 ЖК РФ управляющие компании вправе начислять пени, начиная с тридцать

первого дня, следующего за днем наступления срока оплаты согласно договору. Пени изначально начисляются в размере одной трехсотой ставки рефинансирования.

Считаем, что помимо мер по сокращению дебиторской задолженности важно уделять внимание способам предотвращения возникновения задолженности и недопущения просрочки сроков ее оплат. Компаниям важно четко планировать поступления от потребителей коммунальных услуг для дальнейшего планирования и осуществления своей текущей деятельности. Для предотвращения роста дебиторской задолженности важной является такая мера, как периодическая подготовка и публикация в информационных агентствах данных о планируемых ограничениях и прекращении предоставления части услуг должникам. Как правило, такая «пугающая» информация убеждает.

Если после оповещения о задолженности должник проявил интерес к ее погашению и в ближайшее время погасил, работы по взысканию задолженности и оповещение о наличии задолженности прекращаются до момента образования новой.

Выше были перечислены общеизвестные и общепринятые меры по взысканию задолженности с потребителей, имеющих задолженность по оплате за жилищно-коммунальные услуги. Но не все управляющие компании используют все эти методы в связи с рядом особенностей. Например, в качестве штрафов управляющие компании могут лишь начислять пени. Также управляющие компании не могут перепродавать свою задолженность коллекторам, данный факт запрещен действующим законодательством в сфере жилищно-коммунального хозяйства. Применение системы скидок также не всегда применимо ввиду того, что тарифы, например, на коммунальные услуги, находятся под контролем вышестоящих органов и регламентируются законодательно.

На практике возможны следующие меры по взысканию дебиторской задолженности, которые позволяют в будущем в большей степени повлиять на неплатежников и улучшить собираемость платежей за оказываемые услуги: расклейка баннеров на многоквартирные дома с информацией о должниках; оплата за жилищно-коммунальные услуги посредством выполнения работ, оказания услуг; размещение новостных постов в социальных сетях ВКонтакте, Одноклассники, Facebook, Twitter и др., а также местных новостных каналах и на сайтах управляющих компаний.

Размещение информационных баннеров на фасады многоквартирных домов, принадлежащих именно той управляющей компании, в обслуживании которой находится дом должника. Затраты на изготовление и размещение баннера в среднем не превышают 10 тыс. руб. При этом, практический опыт свидетельствует о росте собираемости оплаты с собственников примерно на треть. Иначе говоря, денежные средства, потраченные управляющей компанией на заказ, изготовление и размещение баннера, в разы меньше тех сумм, которые компания может получить после его размещения.

В качестве еще одной меры взыскания задолженности управляющим компаниям возможно использовать практику зачета задолженности путем выполнения работ по текущему ремонту должником одного или нескольких многоквартирных домов, находящихся в управлении соответствующей управляющей компании. Так, например, должник, проживающий в многоквартирном доме имел задолженность за жилищно-коммунальные услуги более 180 тыс. руб. Управляющая компания, выяснив факт того, что должник зарегистрирован в качестве индивидуального предпринимателя, основным видом деятельности которого является ремонт и обслуживание электрических сетей, предложило произвести работы по ремонту внутридомовых электрических сетей. В результате этого за период с декабря 2017 г. по март 2018 г. на соседних многоквартирных домах указанным должником проведен ремонт внутридомовых электрических



сетей на общую сумму 178,00 тыс. руб. Важно заметить, что ремонт проведен не на доме должника в связи с тем, что данный многоквартирный дом не нуждался в выполнении каких-либо ремонтных работ. Оставшиеся 2,00 тыс. руб. погашены должником посредством внесения денежных средств через пункт оплаты. Таким образом, в марте 2018 г. задолженность в размере 180 тыс. руб. была погашена.

Третьей мерой, предложенной по снижению дебиторской задолженности, является размещение новостных постов в социальных сетях Вконтакте, Одноклассники, Facebook, Twitter и др., а также на сайтах управляющих компаний. Согласно статистическим данным, самыми дисциплинированными плательщиками услуг управляющих компаний является пожилое население и пенсионеры. Большую часть информации данная категория населения получает из телевизионных новостных программ. Оплаты, производимые ими, чаще всего, являются наличным платежом в пунктах оплат, увеличивая денежную наличность в кассе.

Также большой категорией плательщиков являются собственники и наниматели помещений в возрастной категории от 25 до 40 лет. Как правило, такие плательщики являются активными пользователями информационной сети Интернет и социальных сетей. Следовательно, у информации, размещенной в социальных сетях, зрительный охват больше, нежели у просмотров по телевидению. В новостных постах в социальных сетях размещается информация о последствиях неоплат – выселение, блокирование расчетных счетов, арест имущества службой судебных приставов, отключение горячего водоснабжения и другое. В качестве информации могут выступать видеоролики социального характера, короткие статьи.

Подобного рода информация улучшает платежную дисциплину населения, положительно сказываясь на собираемости оплат за жилищно-коммунальные услуги. При невысокой стоимости размещения подобных новостных постов, информация имеет большой охват целевой аудитории.

*Выводы исследования и перспективы дальнейших изысканий данного направления*

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод о том, что применение хотя бы одной из предложенных и рекомендуемых мер влечет за собой увеличение процентов оплат. Если же управление задолженностью и ее взыскание проводится комплексно, то затраты компании на данный процесс в разы меньше тех средств, которые компания получит по итогу процесса взыскания.

Сделанные предложения по управлению дебиторской задолженностью будут являться актуальными для управляющих компаний в части поддержания текущей платежеспособности, сбалансированности их денежных потоков, а также для сохранения финансовой устойчивости. Кроме того, они отвечают принципам паритетного управления, так как в данном случае учитывают интересы всех участников отношений.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Сорокина Е.М., Фельдман Е.В. Формирование отчетной информации жилищно-коммунального хозяйства в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности // *Известия ИГЭА*. 2012. № 5 (85). С. 55-60.
2. Актуальные вопросы экономического развития: промышленность, строительный комплекс, жилищно-коммунальное хозяйство : монография. Иркутск : изд-во БГУ, 2019. – 290 с.
3. Новикова Н.Г. Проблемы методологии анализа факторов формирования конкурентной среды в сфере ЖКХ // *Известия ИГЭА*. 2004. № 2 (39). С. 35-41.
4. Астафьев С.А., Цвигун И.В. Построение методики оценки качества работы управляющих компаний в жилищной сфере // *Известия ИГЭА*. 2011. № 6 (80). С. 212-215.
5. Астафьев С.А. Интеграционный подход к проблеме управления процессами в жилищной сфере // *Известия ИГЭА*. 2011. № 5 (79). С. 88-93.
6. Орлова Е.Н. Домохозяйства как субъекты ненаблюдаемой экономики // *Baikal Research Journal*. 2013. № 1.
7. Федоров Я.П. Управление оборотным капиталом в жилищно-коммунальном хозяйстве // *Региональная экономика: теория и практика*. Т.17. № 1(460). С. 50-71.

тика. Т.17. № 1(460). С. 50-71.

8. Соловьева Л.Ю., Чанилова А.И. Регулирование расчетов с физическими лицами в сфере жилищно-коммунального хозяйства // *Наука и образование сегодня*. 2018. № 11 (34). С. 22-25

9. Солдатова Л.И., Солдатова А.П. Управление дебиторской задолженностью на основе корреляционно-регрессионного анализа // *Теория и практика современной науки*. 2016. № 4 (10). С. 650-654.

10. Говдя В.В., Шулепина С.А., Величко К.А. Управление дебиторской задолженностью организаций жилищно-коммунального комплекса // *Труды Кубанского государственного аграрного университета*. 2016. № 61. С. 34-39.

11. Русскова И.Г., Румянцев Н.В., Авдеева М.О., Шлепцова А.А. Анализ ситуации по внедрению раздельного сбора мусора и его утилизации на примере некоторых городов Российской Федерации // *XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего плюс*. 2019. Т. 8. № 2 (46). С. 229-232.

12. Смышляева Е.Г. Мероприятия по оптимизации дебиторской задолженности энергокомпаний // *Гуманитарные балканские исследования*. 2020. Т. 4. № 4 (10). С. 58-60.

13. Бердникова Л.Ф., Вагина А.С. Применение стратегического экономического анализа для выбора направлений повышения финансовой безопасности организации и ее устойчивого развития // *Научный вектор Балкан*. 2019. Т. 3. № 1 (3). С. 85-87.

14. Карцева И.С., Бондаренко Т.Н. Математическая модель анализа платежеспособности организации // *Карельский научный журнал*. 2018. Т. 7. № 2 (23). С. 72-74.

15. Холоденко Ю.В., Бердникова С.С. Дебиторская задолженность управляющей компании в сфере ЖКХ в процедурах банкротства // *Семейное и жилищное право*. 2020. № 1. С. 45-48.

16. Сорокина Е.М. Теоретический аспект анализа платежеспособности организации // *Известия ИГЭА*. 2012. №2 (82)

*Статья поступила в редакцию 18.09.2020*

*Статья принята к публикации 27.02.2021*